

1. Introdução;
2. O ensino de administração no México e o Ipade;
3. Objetivo dos programas do Ipade;
4. O ensino no Ipade;
5. O método do caso no Ipade;
6. Conclusões.

Francisco J. Laris \*

\* Diretor, Actividades Científicas Externas, Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (Ipade), México.

## APRENDIZAGEM DE DIREÇÃO DE EMPRESAS PELO MÉTODO DO CASO NOS PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO

### 1. INTRODUÇÃO

O uso do método do caso no processo de ensino e aprendizagem da administração em países subdesenvolvidos, como o México, é adequado na medida em que seja complementado por outras técnicas de ensino, tais como: conferências, investigações sobre o meio empresarial, seminários e sobretudo o uso de casos nacionais.

O ambiente geral de estudo do aluno de mestrado deve ser diferente do ambiente do estudante ou participante de cursos para dirigentes de alto nível.

Devemos desenvolver esforços, na América Latina, para que o estudante de mestrado encontre colegas de diferentes formações, habilidades e especializações e aprenda com eles, ao mesmo tempo em que aprende a desenvolver objetivos próprios, graças à cooperação e não à necessidade de desafio ou destruição.

### 2. O ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO NO MÉXICO E O IPADE

Há, no nosso campo, nove instituições educacionais de alto nível, na República Mexicana, e cada uma tem sua filosofia e suas diretrizes sobre o ensino da administração. Descreveremos, aqui, a forma e a filosofia de ensino do Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (Ipade).

O Ipade é uma instituição para a educação e a promoção do ensino da direção empresarial em alto nível, localizada na cidade do México, com cursos desenvolvidos também na cidade industrial de Monterrey, a nordeste do país, e na cidade de Guaymas, estado de Sonora, a nordeste do país, sendo estes últimos ministrados em regime intensivo de nove semanas, em tempo integral. Seu principal objetivo é oferecer cursos a empresários, realizando trabalhos de investigação sobre a direção da empresa dentro do contexto econômico, político e social latino-mexicano, e a formação de empresários do futuro, estimulando a capacidade de liderança para a tomada de decisões.

Um de nossos principais objetivos é fornecer idéias e conhecimentos às organizações, sejam ou não de finalidades lucrativas. Cuidamos também de desenvolver valores sociais e de responsabilidade empresarial. Cremos que as tarefas dos dirigentes são muito variadas, no que respeita às habilidades de liderança. Um de nossos objetivos mais importantes é desenvolver essas habilidades de liderança que identificam o dirigente de alto nível, o que, no nosso entender, leva um longo tempo.

### 3. OBJETIVOS DOS PROGRAMAS DO IPADE

Entre os cursos que o Ipade oferece está o de alta direção 2, (AD-2), que, como os demais, assemelha-se aos cursos da Harvard Graduate School of Business (neste caso, ao *Advanced Management Program*). O requisito para admissão ao programa é o de haver o candidato dirigido dois ou

mais departamentos ou uma empresa pelo menos durante cinco anos. Entendemos por empresa não só a organização que se ocupa de obter utilidades, mas também aquela que utiliza fatores econômicos e físicos para atingir um objetivo comum. Entre as várias finalidades do programa AD-2 estão o entendimento e a compreensão de seu papel como promotor da mudança social dentro e fora da empresa, estimulando os alunos a encontrarem um estilo pessoal de liderança, convencendo-os da grande importância do planejamento a longo prazo para as empresas, a comunidade, o país e a América Latina.

Outro curso do Ipade é o de direção 1 (D-1), que é semelhante ao PMD (*Program for Management Development*) de Harvard; é um curso para pessoas de nível médio, chefes de departamento, divisão, ou sucursal. Nosso propósito com este programa é ajudar o executivo médio a entender o papel social da empresa e sua relação com os dirigentes de alto nível, facilitando sua comunicação com a alta administração. Alguém já disse que um bom executivo de nível médio é aquele que é capaz de entender os propósitos da empresa e os de seu chefe e pode dizer "não", com liberdade, ao chefe, sem temor de contrariá-lo, quando considere benéfico fazê-lo em proveito tanto da empresa como de seu chefe. Devemos estimular a formação desse juízo. Outra finalidade do curso é fazer com que os executivos notem a necessidade de preparar seus subordinados.

Tivemos, até esta data, mais de 1.600 participantes, com ligações com cerca de 6.000 companhias.

Para os jovens que se preparam para cargos de direção, temos o programa de *Maestria en Dirección de Empresas* (MEDE), semelhante ao MBA dos Estados Unidos; a finalidade principal deste curso é criar a consciência de serviço à comunidade, ajudando a desenvolver o sentido de cooperação no meio-ambiente, melhorando-o e utilizando o trabalho dos predecessores para obter a melhor direção empresarial.

Temos uma instituição filiada, o Icamí, sigla do Instituto de Capacitación y Adiestramiento de Mandos Intermedios, que não tem similar em Harvard; o Icamí oferece cursos para chefes de pequenos grupos, como supervisores, chefes de vendedores, chefes de pessoal, etc.

O Ipade foi estabelecido em 1967 por um grupo de empresários mexicanos que desejava contar com cursos de alta qualidade para o pessoal de suas empresas e não queria enviar esse pessoal para fora do país. Havia três motivos para isso: em primeiro lugar, economizar divisas para o México; em segundo, evitar que jovens funcionários adquirissem experiências em outro país e quisessem ali ficar ou para lá regressar; em terceiro, desejava-se uma escola mexicana. Os cursos foram iniciados em 1967, com 65 empresários de alto nível da cidade do México e de Monterrey; o edifício onde foi instalado e está atualmente o Ipade é a casa primitiva da Hacienda de Clavería, incrustada em um dos mais velhos distritos da cidade do México, entre os antigos reinos indígenas de Tacuba e Atzacapotzalco, a dez minutos de Zócalo (de metrô), centro da Gran Tenochtitlán, agora cidade do

México. Nosso edifício foi reconstruído e readaptado, conservando a aparência e o estilo colonial, e é nele que se desenvolvem nossas atividades acadêmicas.

Inicialmente, só existiam no Ipade os cursos de alta direção e de nível médio. Em 1970, nosso Conselho Superior decidiu formar um programa para jovens empresários (o MEDE), para iniciar um plano a longo prazo através do qual esperávamos formar diretores de empresa. Esse curso foi planejado para uma duração de dois anos, em período integral, dividido em sete trimestres. Os três primeiros trimestres são de carga estritamente acadêmica: o quarto se desenvolve efetuando um trabalho de campo em uma companhia de algum ex-participante do programa de alta direção 2; o quinto, sexto e sétimo constituem o segundo ano acadêmico de mestrado, com cursos de especialização e síntese. Em todo o programa as atividades são supervisionadas por um professor e, no trabalho de verão ou de campo, os empresários remuneram os alunos, pois recebem deles uma contrapartida em forma de serviço prestado.

Nesse programa, temos um só grupo de alunos para cada dois anos; em 1976 tivemos 60 alunos no primeiro ano e 51 no segundo. Há dois diretores, um para cada ano do programa, e os professores-chefes de área de ensino acadêmico têm por obrigação exigir um exame final escrito dos alunos em cada trimestre. A qualificação do aluno leva em consideração pelo menos três elementos: primeiro, a participação em classe; segundo, os exames parciais e/ou os trabalhos exigidos durante o trimestre; e, terceiro, o exame final. Temos um comitê de admissões para os estudantes que, além disso, devem fazer previamente um exame de admissão (veja quadro 1). Não há nenhuma distinção quanto a sexo, idade, religião, nacionalidade, nível econômico ou qualquer outra limitação não-acadêmica.

O corpo docente do Ipade é constituído de 21 professores em regime de tempo integral e 20 em tempo parcial, além de três pesquisadores em tempo parcial. Fazemos reuniões anuais de quatro dias fora do *campus*.

Nossa biblioteca tem 5.500 volumes e subscreve mais de 120 publicações, prestando serviços de divulgação das novidades, adquirindo-as para os membros do Ipade, reproduzindo os artigos solicitados e emprestando livros.

Temos uma associação de ex-alunos, com uma seção para cada programa e uma junta diretora que abrange todos. É conveniente mencionar que também temos um Programa de Continuidade e Atualização (CA) que, durante todo o ano, mantém reuniões em caráter permanente, numa média de um dia por mês, num total de 10 sessões, para o ensino de temas que sirvam para atualizar os conhecimentos e dar ciência de novas técnicas de interesse dos participantes, que conhecemos por comunicação dos dirigentes da Associação de Ex-Alunos.

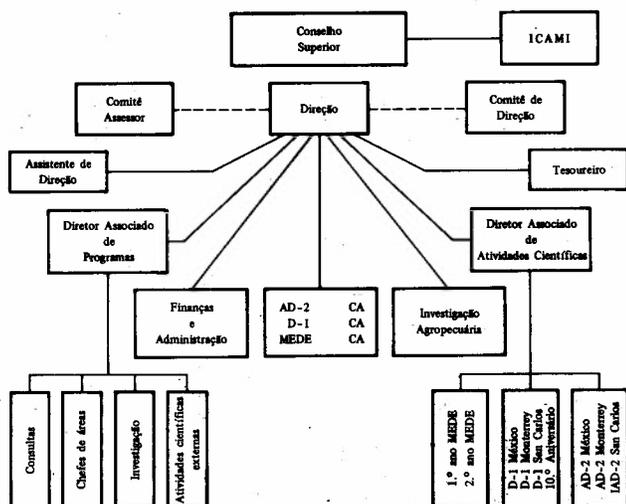
A estrutura do Ipade obedece às linhas apresentadas no quadro 2.

**Quadro 1**  
Relação entre inscrições, matrículas e graduações no curso *MEDE*

Promoção	Número de Inscrições	Número de matrículas	%	Número de participantes	%	Número de graduados	%
1.a	87	45	52	45	52	39	87
2.a	146	51	35	43	84	34	79
3.a	165	65	39	43	66	37	86
4.a	271	81	30	49	60	43	88
5.a	184	64	35	48	75	45	94
6.a	210	60	28	57	95	-	-
7.a	320	65	20	60	92	-	-

Nota: Como se pode observar, o abandono do curso fica, em média, abaixo de 15% (13,2%).  
À medida que a seleção se torna mais rigorosa a proporção de graduados é maior.

**Quadro 2**  
Organização do Ipade



#### 4. O ENSINO NO IPADE

As áreas de ensino do Ipade são 19, de acordo com a classificação abaixo:

PC	Planejamento e controle
M	Comercialização
P	Produção
F	Finanças
FH	Fator humano
DG	Política de empresa
DP	Direção de pessoal
LM	Linguagem matemática
EPS	Contexto político e social
S	Sistemas
EE	Contexto econômico
HN	História política e econômica
EF	Empresa familiar
PLP	Planejamento a longo prazo
EPSD	Direito

HE	História da empresa
CSH	Comportamento social do homem
TM	Técnicas matemáticas
AC	Análise escrita de casos

Nosso sistema de ensino se baseia em 60% de tempo dedicado ao método do caso, o qual, segundo nosso entender, tem sido muito útil para desenvolver os hábitos de tomada de decisões, de acordo com a opinião dos próprios alunos.

Para desenvolver a capacidade de redação de informes claros, concisos e compreensíveis, existe a área de análise escrita de casos, onde o titular, em colaboração com outros mestres, dirige 15 sessões em que são enfatizados, passo a passo, o aspecto metodológico da análise, a eliminação do supérfluo e o relatório do essencial, procurando-se criar nos alunos um hábito de redação correta, para utilização nas demais áreas. Concretamente, exige-se que os alunos façam, primeiro, resumos simples de 200 palavras, em seguida, memorandos e, por último, informes completos de 2.000 palavras.

Além dos 60% de tempo dedicados à discussão de casos, desenvolvemos trabalhos de investigação, conferência, filmes seguidos de debates, representações (*role-playing*), visitas a fábricas e comentários escritos sobre essas visitas. Os estudantes recebem, também, textos técnicos, que devem ler cuidadosamente para comentário em classe ou preparação de relatório escrito; procuramos ter sempre convidados, como conferencistas e pessoas importantes do governo e do mundo dos negócios, com a finalidade de troca de impressões e de que os alunos complementem as opiniões que recebem nas aulas de seus professores.

#### 5. O MÉTODO DO CASO NO IPADE

Visitamos as melhores escolas de administração da Inglaterra, Dinamarca, Suécia, Suíça, Rússia, França, Itália,

Brasil, Argentina, Chile, Peru, Colômbia, Nicarágua, México, Estados Unidos, Porto Rico e Canadá, observando que a maioria delas usa o método do caso em pequenas proporções, com exceção de Harvard, do Instituto Imede em Lausanne e do Instituto de Ensino da Câmara de Comércio e Indústria da cidade de Paris, que trabalha exclusivamente com casos franceses.

Gostaríamos de descrever nossa experiência com a utilização do método do caso em nossos cursos, explicando algumas diferenças entre ela e a de Harvard, uma vez que estamos usando uma metodologia própria para o ensino num ambiente latino-mexicano.

A pergunta fundamental que se coloca é a seguinte: "Quais as vantagens de se utilizar o método do caso em nosso contexto em desenvolvimento?"

Observamos que a experiência mais excitante para os alunos é "aprender-descobrir" as situações que o caso envolve e verificar como os professores cometem erros ao expor, mais que uma teoria, um ponto de vista. Isso é completamente inusitado em nosso mundo acadêmico, onde, no nível de pós-graduação em algumas das melhores instituições, o professor é o único a falar durante duas ou três horas seguidas, tal como ocorre nos países de língua latina na Europa, como França e Espanha.

O ponto positivo seguinte é o de encontrar novas formas de atuação, em que se evitem as falhas descobertas nos casos, levando à capacidade de decisão sem erros.

Podemos dizer que o método do caso tem obtido bom resultado, entre nós, tanto para os empresários que participam dos programas básicos, como para os alunos de mestrado. A extensão dos casos é muito importante, pois para os primeiros, quando um caso excede 10 páginas, a participação se reduz em classe, enquanto que para os alunos de mestrado são aceitos casos de 15, 20 e até 30 páginas por sessão. É quase óbvio dizer que os alunos que chegam nos casos mais rapidamente ao núcleo do problema são os do curso AD-2; no D-1 os alunos levam em média de 14 a 20 minutos para fazê-lo, enquanto os primeiros levam de quatro a oito minutos. Os alunos de mestrado, em muitas ocasiões, antes dos 10 minutos já estão envolvidos nos problemas do caso.

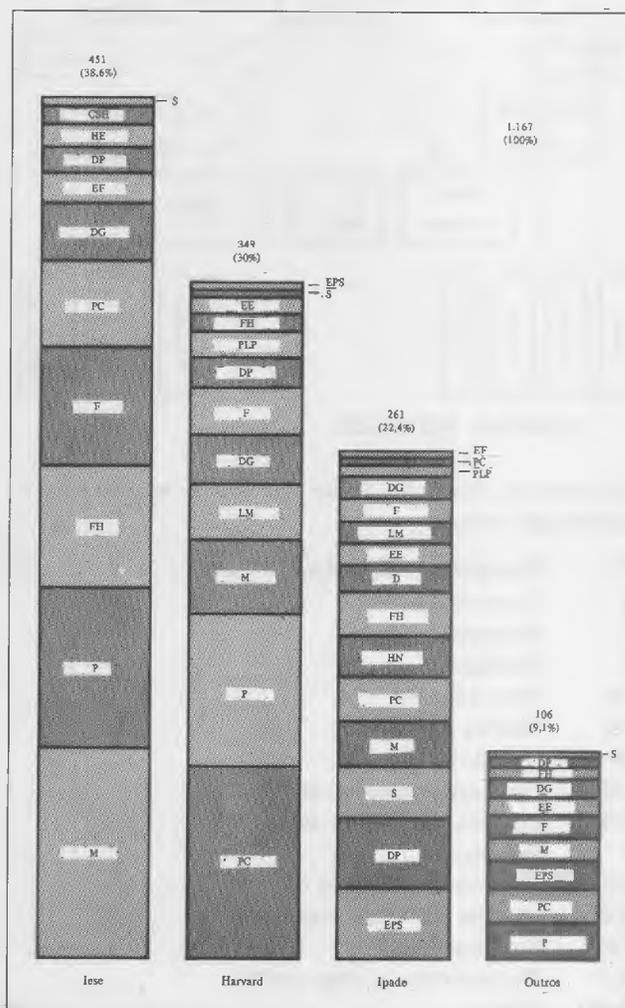
Com os empresários, emergem continuamente dois pontos: o primeiro é que os participantes tratam de aplicar tudo o que vêm em sala de aula às situações de suas próprias empresas ou a situações pessoais, apesar das recomendações que recebem na primeira sessão do curso de que sejam precavidos quanto a isso; e o segundo é que tentam aprender em seis meses tudo o que não conseguiram estudar nos últimos 15 a 20 anos. Ambas as coisas têm pontos positivos e negativos; sublinhamos uns e outros, a fim de que os estudantes procurem distribuir os riscos em ambos os casos.

Alguns dos casos que utilizamos são extraídos do Intercollegiate Case Clearing House de Boston (30%), os quais são traduzidos para o espanhol, pois em nossos cursos todo o material está em espanhol; alguns são tomados do Iese da Universidade de Navarra, em Barcelona (38,6%); outros são obtidos do Centro de Documentación do Cladea, em Manágua (9,1%); aproximadamente 22,4% dos casos foram obtidos em Medellín, Colômbia e, naturalmente, alguns casos e observações foram produzidos por nossos professores e pesquisadores (veja quadros 3, 3-A, 4 e 4-A).

Para elaboração dos casos, recorremos principalmente a duas fontes:

- aos alunos do MEDE que efetuam seu trabalho de verão e que, ao regressar, querem registrar por escrito sua experiência, e
- ao trabalho direto do professor com algum empresário participante dos cursos básicos.

Quadro 3  
Procedência de casos



Quadro 3-A

Análise da procedência de casos

		Iese				Harvard				Ipade				Outros			
		(a)	(b)	(c)	(d)	(a)	(b)	(c)	(d)	(a)	(b)	(c)	(d)	(a)	(b)	(c)	(d)
PC	187	5.º	44	23,5	9,8	1.º	104	55,6	29,8	5.º	22	11,8	8,5	2.º	17	9,1	16,0
M	186	1.º	111	60,0	24,6	3.º	38	20,4	10,9	4.º	25	13,4	9,6	4.º	12	6,4	11,3
P	183	2.º	82	44,8	18,2	2.º	78	42,6	22,3	13.º	4	2,2	1,5	1.º	19	10,4	19,9
F	103	4.º	61	56,5	13,5	6.º	25	23,1	7,2	10.º	11	10,2	4,2	5.º	11	10,2	10,4
FH	103	3.º	65	63,1	14,4	9.º	10	9,7	2,9	6.º	21	20,4	8,0	8.º	7	6,8	6,6
DG	77	6.º	32	41,6	7,1	5.º	26	33,8	7,4	11.º	11	14,3	4,2	7.º	8	10,0	7,5
DP	68	8.º	14	20,6	3,1	7.º	14	20,6	4,0	2.º	35	51,5	13,4	9.º	5	7,3	4,7
EPS	54					12.º	2	3,7	0,6	1.º	37	68,5	14,2	3.º	15	27,8	14,1
LM	40					4.º	28	70,0	8,0	9.º	12	30,0	4,6				
S	37	11.º	6	16,2	1,3	11.º	3	8,1	0,9	3.º	26	70,3	10,0	10.º	2	5,4	1,9
EE	30					10.º	8	26,7	2,3	8.º	12	40,0	4,6	6.º	10	33,3	9,4
HN	21									6.º	21	100,0	8,0				
EF	20	7.º	16	80,0	3,5					14.º	4	20,0	1,5				
PLP	19					8.º	13	68,4	3,7	12.º	6	31,6	2,3				
D	14									7.º	14	100,0	5,4				
HE	11	9.º	11	100,0	2,4												
CSH	9	10.º	9	100,0	2,0												
<b>Total</b>	<b>1.167</b>		<b>451</b>	<b>38,6</b>	<b>100,0</b>		<b>349</b>	<b>30,0</b>	<b>100,0</b>		<b>261</b>	<b>22,4</b>	<b>100,0</b>		<b>106</b>	<b>9,1</b>	<b>100,0</b>

33

(a) lugar que ocupam dentro do total de casos.

(b) total de casos da procedência citada.

(c) percentagem referente ao total de casos em sua área.

(d) percentagem referente ao total de casos da procedência citada.

Quadro 4-A

Análise de procedência de notas técnicas

		Iese				Harvard				Ipade				Outros			
		(a)	(b)	(c)	(d)	(a)	(b)	(c)	(d)	(a)	(b)	(c)	(d)	(a)	(b)	(c)	(d)
EE	83					5.º	1	1,2	3,4	1.º	64	77,0	28,4	1.º	18	21,7	26,9
LM	57	5.º	21	36,9	13,5	1.º	19	33,3	65,5	9.º	6	10,6	2,7	2.º	11	19,3	16,4
DP	46	8.º	7	15,2	4,5					2.º	36	78,3	16,0	8.º	3	6,7	4,5
F	40	2.º	26	65,0	16,9	2.º	4	10,0	13,8	11.º	5	12,5	2,2	6.º	5	12,5	7,5
PC	37	7.º	9	24,3	5,7					6.º	19	51,4	8,4	3.º	9	24,3	13,4
LM	36	6.º	16	44,4	10,2					5.º	20	55,6	8,9				
S	32									3.º	28	87,5	12,4	7.º	4	12,5	6,0
P	31	10.º	2	6,4	1,3	4.º	2	6,4	6,9	4.º	21	67,7	9,3	5.º	6	19,3	6,9
FH	31	3.º	22	71,0	14,1					7.º	7	22,6	3,1	10.º	2	6,4	3,0
M	29	4.º	21	72,4	13,5	3.º	3	10,3	10,3	13.º	3	10,3	1,3	9.º	2	6,9	3,0
TM	28	1.º	28	100,0	17,9												
DG	13	9.º	4	30,8	2,6					14.º	2	15,4	1,0	4.º	7	53,8	10,4
EPS	6									8.º	6	100,0	2,7				
PLP	5									10.º	5	100,0	2,2				
AC	3									12.º	3	100,0	1,3				
Total	477		156	32,7	100,0		29	6,1	100,0		225	47,2	100,0		67	16,0	100,0

(a) lugar que ocupam dentro do total de notas técnicas.

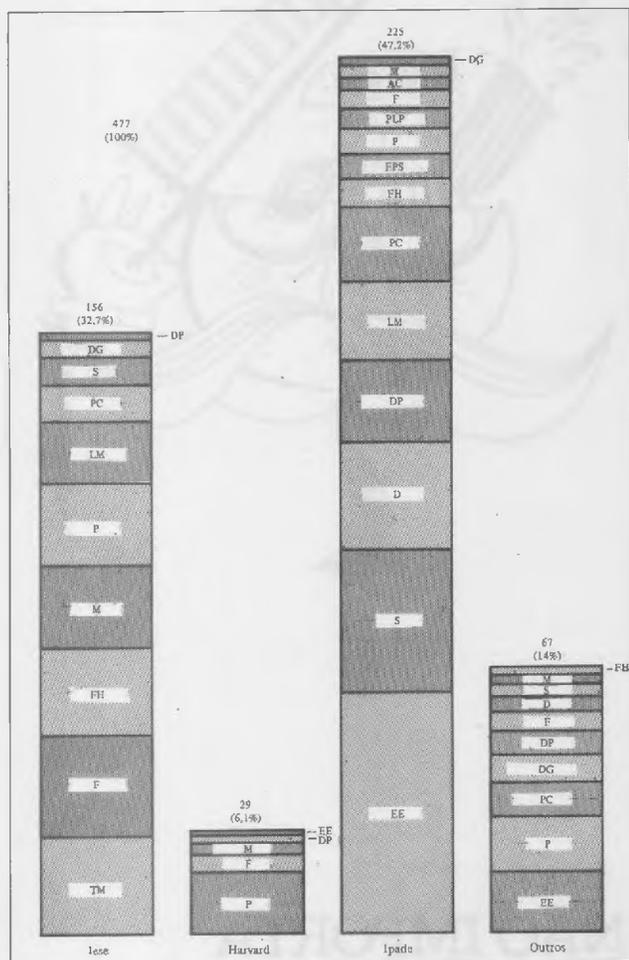
(b) total de notas técnicas da procedência citada.

(c) percentagem referente ao total de notas técnicas em sua área.

(d) percentagem referente ao total de notas técnicas da procedência citada.

## Quadro 4

### Procedência de notas técnicas



Com o material citado, realizamos “estudos de casos”, sob a coordenação do diretor de pesquisas, onde os professores discutem abertamente se os objetivos visados pelo escritor do caso são obtidos de maneira satisfatória; há ocasiões em que o caso é reformulado a partir das sugestões recebidas dos professores.

Em certas ocasiões, alguns alunos se queixam de que utilizamos em excesso casos estrangeiros, pois nos vêm demasiadamente afastados de nosso próprio contexto. Por essa razão, estamos procurando desenvolver nossos próprios casos, sem chegar ao extremo de uma instituição francesa que paga o equivalente a US\$ 100,00 por caso, não importando que este seja bom ou mau, de 5 a 20 páginas; mas nossas notas técnicas e nosso material estão buscando refletir nosso contexto político, social, econômico, enfim, nosso ambiente mexicano.

Outra particularidade de nossa metodologia é a seguinte: ao finalizar o primeiro semestre do curso de planejamento e controle, pede-se aos alunos que façam apresentações por equipes (grupos T), de situações reais do meio mexicano, analisando sua situação financeira para entender o estado real dessas empresas (por exemplo, o porto de Liverpool e o Palácio de Hierro, o Banco de Comércio e o Banco Nacional de México), em comparação com os

anos anteriores ou com empresas similares; nessas ocasiões só são consideradas as indústrias ou os tipos de negócios do ramo, como por exemplo, a produção de tequila no estado de Jalisco. A apresentação inclui antecedentes históricos da indústria, estado atual, apresentação de situação financeira e seus problemas, sua interpretação e suas soluções. Essas apresentações constituem, na realidade, casos muito completos, com projeção de transparências e mensagens gravadas em cassetes de entrevistas concedidas pelos empresários aos alunos de mestrado.

## 6. CONCLUSÕES

1. O uso do método do caso na aprendizagem e no adestramento nos negócios é útil e aplicável, na América Latina, com as seguintes condições:

- que os instrutores conheçam a idiossincrasia latino-americana;
- que se incorpore às aulas material que reflita os problemas nacionais, para que os estudantes participem ativamente das aulas, aprendendo enquanto descobrem e propondo soluções viáveis;
- que os atuais estudantes de mestrado, dirigentes futuros de nossas empresas, visualizem de maneira positiva as mudanças políticas do ano 2.005, se quisermos ter desenvolvimento, crescimento, emprego e população saudáveis. Para isso, devem-se incorporar ao currículo conceitos que compreendam a prospecção da planificação, a deontologia e a ética empresariais.

2. Para melhor aproveitamento do método do caso, deve haver dois grupos diferentes de professores: aquele que ensina no mestrado e o que ensina nos cursos de aperfeiçoamento empresarial.

3. Para produzir casos nacionais, sugerimos:

- a formação de um grupo de pesquisa bem pago;
- o trabalho em estreito contacto entre pesquisadores e professores de tempo integral;
- uma compensação econômica adicional para os professores de tempo integral que venham a participar da elaboração de casos;
- a menção ao pesquisador e ao professor, no caso, ainda que os direitos autorais sejam da instituição.

4. Para melhor utilização dos casos, é conveniente a identificação e o contacto de empresários e funcionários do governo com professores e alunos de mestrado, para que sejam sentidos de perto os problemas do meio.

A utilização racional dos recursos do terceiro mundo, a mudança dinâmica, que às vezes se torna violenta, obrigam-nos a planejar o conteúdo de nossos cursos para a formação de dirigentes e também a encontrar novos e

melhores métodos para preparar hoje, de forma intelectual e humanística, o administrador do futuro.

No Ipade, estamos procurando desenvolver um trabalho de qualidade. Gostaríamos de realizar mais pesquisas, corrigindo nossos erros e deficiências, para poder prestar à comunidade que servimos um trabalho da melhor qualidade possível. □

#### BIBLIOGRAFIA

36

Charam, Ram. *Técnicas para el salón de clase en la enseñanza por el método del caso*. México, Ipade. Nota técnica n. (P) CN-60. Trad. por Francisco J. Laris.

Galindo, Manuel García. *El método del caso*. México, Ipade. Nota técnica n. AECN-4.

Laris, Francisco J. *Administración de empresas y el método del caso*. Notas da conferência proferida na Universidade Autónoma de Guadalajara em 19 jul. 1976.

McNair, Malcolm P. *The case method at the Harvard Business School*. McGraw-Hill Book Co., 1954.

McNair on cases. *Harvard Business Bulletin*. July/Aug. 1971.

Towl, Andrew R. *To study administration by cases*. Boston, Harvard University, 1969.

Towl, Andrew R. & Valenzuela, Carlos Acedo. *Memorandum sobre la organización de un taller de casos*. Lubboke, Texas, 14 nov. 1975. Manuscrito inédito.



**NÃO IMPORTA  
ONDE VOCÊ ESTEJA  
NOSSAS PUBLICAÇÕES  
CHEGAM ATÉ VOCÊ.**

Basta pedir pelo Reembolso Postal  
Editora da FGV - Praia de Botafogo, 190  
CP 9052 - ZC-02 - Rio de Janeiro